

SJLT 4 (2017) Å arbeide med verdier i kirken. Etisk refleksjonsveiledning og verdibevissthet i religiøse organisasjoner. (*Working with values in church. Supervision in ethical reflection and value-consciousness in religious organizations*)

Å arbeide med verdier i kirken

Etisk refleksjonsveiledning og verdibevissthet i religiøse organisasjoner

Stephen Sirris
VID vitenskapelige høyskole

Abstract

The aim of the article is to investigate how the use of supervision in ethical reflection can facilitate value-consciousness in religious organizations. In turn, this contributes to our knowledge about the role of values and purpose in such contexts. This conceptual article presupposes that all types of leadership and organizations are value-based since values are inherent in actions and interaction. Neutral zones void of values do not exist, which challenges organizations and leaders to attend to the question of which values influence and characterize them and their work, and be conscious about such dynamics. The author discusses how managerial efforts on explicating the coherence of acclaimed identity (values-for-practice) and realized behaviour (values-in-practice) is required due to developments internal of religious organizations as well as a response to wider societal and cultural changes. The central concept in this article is *value-consciousness* applied through a practice perspective on religious organizations. The article presents a model of supervision in ethical reflection and discusses its relevance in a church context. The author substantiate this as a concrete tool for explicating values in congregations and in the practice of church employees and leaders.

Keywords: Values, religious organizations, church, FBOs, management, leadership, supervision in ethical reflection, ethics.

Innledning

Sommeren 2017 ble begrepet «norske verdier» debattert i nasjonale media. Innleggene mobiliserte stort folkelig og akademisk engasjement omkring spørsmål som: Hvem er vi, hva er det særegne norske, hva står vi for? Mange ulike stemmer fremmet synspunkter fra sine respektive ståsteder og utfordret andre, blant annet Den norske kirke. Kirkens representanter verken tok initiativ til eller var spesielt aktive i ordskiftet, på tross av sin tilhørighet til landets største og eldste medlemsorganisasjon, en tradisjonsrik bærer av tro, identitet og verdier. Den avventende og fåmælte holdningen er tankevekkende. Hva har kirken å si, hvilke verdier skal kirken artikulere i dagens samfunn, og ikke minst: hvordan skal dette gjøres? Denne artikkelen søker ikke å besvare dette dyptgripende spørsmålet, men drøfter forutsetningen for å svare, tematisert som verdibevissthet i kristne organisasjoner. Alle organisasjoner og all ledelse er verdiba-

sert. Verdier er innbakt i det kirken sier og gjør, men disse er mer eller mindre bevisst. Aadland og Askeland (2017:15) definerer bevisstgjøring som refleksjon «over intensjoner, praksismønstre, handlingskonsekvenser og mulige verdifortolkninger i organisasjonens hverdagspraksis». Verdibevissthet består av bevisstgjøring samt begrunnelse; redegjørelse for hvordan man beslutter og hvilke verdier som angår valg.

Denne studien undersøker hvordan etisk refleksjonsveiledning (ERV) kan være et arbeidsredskap for å styrke verdibevissthet i kirken. Siden ERV ikke er benyttet i kirken, frambringer ikke artikkelen ny empiri, men gir en teoretisk drøfting av ERV i den spesifikke konteksten som kirken utgjør. Artikkelens perspektiv er hvorvidt og hvordan ERV kan bidra til verdibevissthet som gjennom tydeliggjøring av implisitte (verdier-for-praksis) og eksplisitte (verdier-i-praksis) verdier bygger bro mellom individuell innsats og organisatorisk praksis og funksjon. Metodisk gjennomføres dette som en litteraturstudie. Det vitenskapelige bidraget består i å kombinere organisasjonsteoretiske og veiledningsfaglige perspektiver på en religiøs kontekst, og dermed belyse noen særtrekk ved religiøse organisasjoner. Artikkelen søker å besvare problemstillingen: *Hvorvidt og hvordan kan ERV bidra til verdibevissthet i religiøse organisasjoner gjennom å integrere verdier-for-praksis og verdier-i-praksis?*

Videre struktur i artikkelen er følgende. Jeg beskriver først kontekst før jeg gir forholdet mellom verdier og organisasjoner en teoretisk forankring og setter fenomenet inn i en større samfunnsmessig sammenheng. Så illustrerer jeg ERV-modellen gjennom en enkel case og påpeker tre verdier som sentral veiledningslitteratur framhever i slik veiledningspraksis. Jeg drøfter så ERVs muligheter og begrensninger i kirken i lys av særtrekk ved religiøse organisasjoner og ekklesiologi, før avsluttende oppsummering og konklusjon.

Kirken som organisme og organisasjon

Religiøse organisasjoner har andre kontekstuelle særtrekk enn produksjonsbedrifter. De fremmer immaterielle verdier og bygger relasjoner og fellesskap av immanent og transcendent karakter. Gitt denne arven er det paradoksalt dersom verdier tas for gitt i kirkesamfunn og menigheter, mens etikk settes på dagsordenen i private og offentlige organisasjoner. Artikkelen tar opp hvorvidt og hvorfor det forholder seg slik at verdier er mer implisitte enn eksplisitte i kirken. Tidligere studier av ledelse og kultur i skandinaviske menigheter indikerer at organisatoriske endringer og reformer skjer uten forberedelse eller ledsagelse av et verdiperspektiv. Også ekklesiologiske grunnlagsdebatter har vært fraværende (Askeland, 2001; Hansson, 1990). Denne artikkelen omhandler kirken som arbeidsorganisasjon, det vil si gjennom perspektivet til de ansatte, både som ledere og som profesjonsutøvere. Organisasjonsbegrepet er en abstraksjon av sett av sosiale relasjoner. Kirken i et organisasjonssosiologisk perspektiv vektlegger rutinisering av samhandling og tildeling av roller, idet organisasjoner er sosiale systemer som er bevisst konstruert for å realisere bestemte mål (Harris, 1995). Fordi menigheten også er en organisasjon, er organisasjons- og lederskapsteorier anvendbare på kirkelige forhold.

Det synes å være en omforent forståelse i nyere norsk litteratur på dette feltet at kirken kan forstås fra to synsvinkler (Hegstad, 2009). Samtidig som den er en organisme skapt av Gud ved Den hellige Ånd gjennom Ordet, er kirken som organisasjon en sosialt gripbar størrelse som former sin historie i en kontinuerlig samfunnsmessig og kulturell brytningsprosess. Kirken omhandler to fellesskap: med Gud, og med mennesker. Kirken har en sterk formålsorientering gjennom sitt oppdrag. Dette kan forstås som *samling og sendelse* gjennom å bygge fellesskap i Jesu nærvær (Matt 18,20) og utbre evangeliet (Matt 28, 18–20) (Skjevesland, 1998). Dynamikken er altså både sentripetal og sentrifugal. Kirken kan beskrives sosiologisk, men trenger teologisk fortolkning. Det ytre empirisk sosiologiske suppleres dermed av et teologisk innenfraperspektiv. Disse teologiske og sosiologiske perspektivene kan holdes sammen, framfor å isoleres. Organisering er ikke likegyldig, siden den uttrykker identitet (Hegstad, 2009:122). Det betyr at kirken gjør det den er, og organiserer det den gjør. Kirken benytter allmenne mønstre for organisering i samtiden, som både kirkehistorien og missiologien viser. Samtidig inneholder kirkens tradisjon kritiske perspektiver på slike former. Teologisk klarsyn og verdibevissthet bidrar til å forhindre ukritisk import av ledelses- og organisasjonsidealer.

Verdier i organisasjoner

Verdibevissthet er blitt særlig relevant på bakgrunn av den større samfunnsutviklingen. Organisasjoner innenfor privat og offentlig sektor har utviklet et definert verdigrunnlag, vanligvis i en strategiplan hvor en overordnet visjon understøttes av verdier som igjen konkretiseres i mål og tiltak (Bang, 2011:16). Sentralt i verdigrunnlaget står kjerneverdier som betegner overordnede og virksomhetsspesifikke organisasjonsverdier. Utarbeidelse av kjerneverdier er ofte omfattende og arbeidskrevende prosesser som involverer både ansatte og ledere, siden verdier uttrykker identitet og dermed personlighetstrekk ved organisasjonen. Kjerneverdier er grunnleggende overbevisninger og resultat av oppvekst og sosialisering (Kirkhaug, 2013:61).

I et organisasjonsfaglig perspektiv er verdier særlig knyttet til endringer og utvikling av organisasjonskultur; «de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene» (Bang, 2011:23). Organisasjonskultur er tematisert siden 1980-tallets amerikanske litteratur i vektleggingen av kultur som avgjørende for firmaers suksess. Begrepet aktualiseres ved organisasjonsendringer gjennom reformer eller grunnet forandringer i omgivelsene, men også ved indre konflikter eller innovasjon. Dessuten møter organisasjoner økte forventninger til å være transparente, attraktive og unike (Wæraas, 2010). Verdier fungerer internt i organisasjonen, men de er også ment eksternt slik at omgivelsene bør kjenne til dem, eksempelvis gjennom internetsider. Slik profilerer kjerneverdier organisasjonen og bidrar til omdømmebygging.

Når det gjelder ansatte, har flere profesjoner etiske retningslinjer som legger føringer for god praksis og yrkesutøvelse. I menigheter er derimot et formalisert arbeid med etikk og verdier et unntak. Likevel har prester i Den norske kirke, som følge av virksomhetsoverdragelsen fra staten til Den norske kirke som eget rettssubjekt 1. januar 2017, for første gang fått etiske retningslinjer. Man kan spørre hvorfor kirkelig ansatte og sokn, grunnenheten i Den

norske kirke, skal utarbeide og formulere verdier. En generell samfunnsutvikling er ifølge Aasen et al. (2014) at arbeidsgiveransvaret profesjonaliseres. Plikter og rettigheter i organisasjoner blir flere og lovfestes eksplisitt. Arbeidsforholdet formaliseres i høyere grad for begge parter. Utstrakt lovregulering kan svekke tradisjonell autoritet basert på praksis og sedvane, og driver organisasjoner, profesjoner og ledere mot økt synliggjøring, gjennomsiktighet og etterrettelighet. Uartikulert kunnskap og det man tidligere tok for gitt, skriftliggjøres nå i større grad.

Ulike kirkesamfunn har bare i noen grad tematisert visjoner og verdier. I Svenska kyrkan utarbeider menighetene sin församlingsinstruktion som tilkjennegir hva menigheten er og vil være. Gudstjenester, undervisning, diakoni og misjon beskrives som hovedoppgaver for menighetene (Thidevall, 2005). Den norske kirke har tilsvarende fire «kjerneord»; «en åpen, bekjennende, misjonerende og tjenende folkekirke». Disse understøtter den overordnede visjonen «Mer himmel på jorden!» (www.kirken.no). Verdier ledsager også nylige reformer, eksempelvis gudstjenestereformens involvering, fleksibilitet og stedegengjøring. Menighetsutvikling i folkekirken (MUV) er en prosess som bidrar til avklaring av identitet og verdier i lokalmenigheter (Sirris, 2015). Denne treårige utviklingsprosessen munner ut i en strategiplan som dog prioriterer visjon og satsningsområder framfor verdier. Kjerneverdier og strategiarbeid synes mer utbredt i frimenigheter. Det kan skyldes sterkere impulser fra angloamerikansk kirkeliv og åndelighet samt mer organisatorisk fleksibilitet enn de større majoritetskirkene med lange tradisjoner som statskirker som i liten grad har vært markedsorienterte (Repstad, 2012). Nye menighetsdannelser kan lettere hente inspirasjon fra næringslivsorganisasjoner og formulere sin egenart gjennom verdier.

Videre kan kirken forstås som verdiimpregnert, og etikk kan tas som en selvfølge mens trosinnholdet understrekes. Men i et samfunn i endring og med svekket kristendoms-kunnskap er det ikke en selvfølge hva kirken er og vil være, eller hva den prioriterer å gjøre (Taylor, 2007). I et flerreligiøst og et flerkulturelt samfunn vil også kristne ledere i høyere grad forventes å gjøre rede for verdier og det særegne ved organisasjonen de representerer. Kulturelle endringer og sekularisering utfordrer kirken til å gjøre det implisitte mer eksplisitt. Derfor må identitet og verdier kontinuerlig reflekteres over for å kunne gi mening. En vil også kunne etterspørre sammenhengen mellom verdier og praksis dersom kirken skal framstå som troverdig. Oppsummerende bidrar både et indre og ytre press til å aktualisere et slikt anliggende i menigheter.

Verdier-for-praksis og verdier-i-praksis

Det følgende gir en teoretisk forankring til verdibegrepet. Kjerneverdier er en måte å profilere seg på og involverer deltakere i en felles samtale om hva som er viktig, og hvordan man ønsker å være. En verdi uttrykker intensjonalitet og er et kompass for handling. I mange situasjoner vil ett handlingsalternativ ofte foretrekkes framfor andre. Verdier omhandler valg og prioriteringer (Kirkhaug, 2013). Verdier er det vi tror på, og våre svar på hva som er rett og galt, godt og dårlig, effektivt og ineffektivt:

A value is an enduring belief that a specific mode of conduct or end-state of existence is personally or socially preferable to an opposite or converse mode of conduct or end-state of existence (Rokeach 1973:5).

Verdier er en kognitiv eller emosjonell orientering som styrer personers, grupper, organisasjoners og samfunns prioriteringer og handlinger. Regler, derimot, er direkte påbud og forbud for handling, og fungerer best som del av rutiner og når ting er forutsigbart. Blir situasjonen usikker, strekker ikke regler til. Jo mindre regelstyrt og jo mer sosialt utfordrende en jobb er, jo større behov har vi for verdier. Det taler for at lederes og ansattes arbeid, også i kirken, trenger å være verdibevist.

Argyris og Schön (1978) skjelner mellom «espoused theories» – uttrykte teorier – og «theories in use» – bruksteorier. Det første betegner verdier vi sier vi har. Disse åpne eller uttalte verdiene avleses gjennom ord og sier noe om hvordan man ønsker å være. Det andre er de verdiene vi faktisk har. Slike skjulte verdier uttrykkes i praksis og vises i handling. Det kan være sammenfall mellom disse verdisettene, men i organisasjonskulturer er det gjerne spenninger eller motsetninger. Den potensielle konflikten mellom åpne og skjulte verdier gir et grunnlag for å bli kjent med egen virksomhet og hvordan den framstår utad. Erfarne ledere vet at det ikke er tilstrekkelig å formulere kjerneverdier, det krevende er å realisere dem.

I forlengelsen av argumentet så langt påpeker Aadland og Askeland (2017:42) de samme to dimensjonene. *Verdier-for-praksis* uttrykker intensjonalitet og idealer. Utgangspunktet er normativt, og verdiene kommer før handling. Kjerneverdier uttrykker verdier-for-praksis, idet de er ønskede handlingsdrivere man ønsker å implementere. *Verdier-i-praksis* er hvor mening utkrystalliseres retrospektivt gjennom refleksjon over en hendelse. Med å ta utgangspunkt i en opplevd situasjon drøfter deltakerne hvilke verdier som kom til uttrykk i situasjonen. Ulike fortolkninger kan være en ressurs til forbedret praksis. Aadland og Askeland (2017:46) kaller bevisstgjøring av verdier-i-praksis en «nøkkeloperasjon i verdibevist ledelse», siden dette tillater refleksjon om hvorvidt kjerneverdier faktisk kommer til uttrykk i praksis. Ordparet tilsvarer forholdet mellom liv og lære, og viser relasjonen mellom verdier på plakater og i strategier, og dem som faktisk utøves og leves. Dette er sentralt i etikken, også i Det nye testamente gjennom Jesu eksempel og brevlitteraturens formaninger.

Etisk refleksjonsveiledning (ERV)

Meg bekjent er ERV ikke benyttet i Den norske kirke. Der har veiledning lenge vært et tilbud gjennom arbeidsveiledning (ABV) for vigslede stillinger, enkeltvis eller i grupper:

ABV er en samlebetegnelse på organiserte veiledningstilbud som tar utgangspunkt i ansattes egne erfaringer fra arbeidssituasjonen. Disse gjøres til gjenstand for refleksjon og bearbeiding individuelt eller i gruppe. (Bispemøtet, 2014:1)

Kirkeansatte samles på tvers av profesjoner og menighetsgrenser, men som oftest innenfor samme bispedømme (Hardeberg, 2012). Dette gir dem et frirom for refleksjon, men når ansatte tas ut av sin kontekst, koples veiledningen fra organisatorisk praksis. Sitter derimot en menighetsstab i veiledning sammen, vil det kunne være mer forpliktende og tettere på organisatorisk formål og funksjon. ERV er ikke et alternativ til ABV, men et supplement der eller i andre sammenhenger med særlig innretning mot å fremme verdibevissthet. Denne metoden er egnet ad hoc så vel som i organiserte prosesser. ERV kan være særlig relevant i menighetsstaber hvor profesjonelle, organisatoriske, religiøse og personlige verdier møtes. Det finnes ikke litteratur om ERV i denne konteksten. Det er naturlig å henvende seg til det offentlige hvor slikt arbeid er praktisert og utforsket, og kritisk vurdere dets overførbarhet til kirken som er en annen kontekst. Etikkrefleksjon er særlig utbredt i helsesektoren (Molewijk, Abma, Stolper, & Widdershoven, 2008). Evalueringer viser resultater som styrket etisk kompetanse, kritisk refleksjon og forståelse for andres perspektiv samt forbedret kommunikasjon. Studiene viser at gruppeveileders kompetanse har en nøkkelrolle (Tønnessen, Lillemoen, & Gjerberg, 2016). Det er derfor interessant å drøfte hva slags veiledningskunnskap som er særlig relevant, og identifisere verdigrunnet for ERV.

ERV-modellen som jeg presenterer her, er utarbeidet av Aadland og beskrives i *Etikkhåndboka* (2008). Jeg vil drøfte denne modellens relevans og anvendelighet i kirken. Den kan brukes av menighetsstaber og egner seg også for frivillige medarbeidere. Modellen er praksisnær og tar for seg situasjoner og dilemmaer fra arbeidshverdagen. En enkel struktur gjør den anvendelig. Den gir innsikt i andres yrkesvirksomhet og kan bidra til felles forståelse. Videre kan den være en konkret måte å relatere den enkeltes verdier og mål til virksomhetens mål og verdier. Sammenfallet av individuelle og kollektive mål og verdier i menigheter kan ikke tas for gitt, men innebærer en rekke spenninger: «Lokalmenigheten og profesjonene som tjenestegjør der, står følgelig i skjæringspunktet mellom mangfoldige mål og verdier i sin arbeidspraksis» (Sirris, 2015:40). En hovedutfordring er hvordan ledere kan bygge bro mellom disse. Det etterlyses (ibid.) en metodikk som bidrar til å arbeide med verdisammenhenger mellom individ og menighetsfellesskap, såkalt verdikongruens. Jeg bygger videre på denne innsikten og redegjør for ERV som en metode for å arbeide med lokalmenighetens organisasjonskultur. Formålet er å styrke sammenheng og helhet framfor sektorisering og fragmentering. Jeg illustrerer gjennom en case hvordan dilemmaer kan drøftes systematisk.

Etikk som systematisk metode

Når noe står på spill, er det ikke likegyldig hvordan vi opptrer og handler. Kirkens ledere og ansatte møter daglig etiske utfordringer. I deres arbeid preger etikk kvalitet og hvordan de utformer sin tjeneste. Flere momenter kan tas opp i ERV, både personlige holdninger og ferdigheter, valgsituasjoner og etiske dilemmaer, organisasjonskultur og verdier i praksis samt organisering og ledelse.

Mens moral henviser til den praktiske og utøvende siden av et fenomen, henviser etikk til den reflekterende siden av fenomenet (Henriksen & Vetlesen, 2006). Etikk er moralfilosofi

eller resonnering om hvorfor noe er riktig eller galt, «godt» eller «ondt», og omkring begrunnelsen. Etikk er dermed filosofiens studium av verdier. Et etisk problem finnes når vi ikke vet hva som er rett å gjøre. Et moralsk problem er når vi vet hva som er rett, men handler som om vi ikke visste det. Et dilemma er en valgsituasjon hvor moralske hensyn må veies mot hverandre. Vi opplever da å gå på akkord med forpliktende verdier og normer, uavhengig av valget, og løsningen blir uansett ikke fullgod. Sammenblanding av dilemmaer og fristelser kan være en form for ansvarsfraskrivelse. Videre finnes etiske problemer som ikke er dilemmaer. Overfor et problem vet man ikke riktig hva man skal gjøre. Problemet kan synes mer uoversiktlig enn dilemmaet med klarere handlingsalternativer.

Etikken selv gir ingen svar, men stiller spørsmål som belyser våre valg. Å reflektere over spørsmålene og avveie verdier og hensyn er vår utfordring. I etikken blir verdier retningsvisere for gode handlinger. Slik blir etikk et redskap i utforskning og klargjøring av moralske spørsmål med sikte på god praktisk håndtering. Denne kunnskapen er ikke primært epistemisk (faktakunnskap), men klokskap gjennom refleksjon over erfaringer, som Aristoteles kalte *fronesis*. På denne bakgrunnen kan etikk forstås som en framgangsmåte eller metode:

Etikk er systematisk refleksjon over hvordan ting kan være, hva som er rett og galt, godt og ondt, rettferdig og urettferdig. Etikk kan slik sett betraktes som en metode til å belyse og komme til større klarhet i moralske spørsmål (Eide & Aadland, 2008:12).

Systematikk er grunnleggende for enhver metode. For etikkfaget betyr dette sammenhengende og helhetlig tenking omkring moralske problemer, verdier og sammenhenger. På et overordnet nivå er etiske refleksjonsprosesser, lik annen veiledning, tjent med systematisk innramming og en viss formaliseringsgrad. Sentralt i veiledningsavtalen er regelmessighet i tid og sted, ulike faser i veiledningsforholdet, innholdsmessig progresjon og felles forståelse av hensikt (Vråle, 2015:21). Hovedformålet med veiledning kan være å gi ledere ny forståelse og flere handlingsalternativer.

ERV-modellen

Mer konkret kan systematikk ivaretas gjennom modeller som formgir refleksjonsprosessene. Modeller gir både fasthet og fleksibilitet og fungerer som et skjelett og en sjekkliste over viktige momenter. Det finnes flere modeller for etisk refleksjon: KLOK-modellen (Henriksen & Vetlesen, 2006), SME-modellen (Ruyter, Førde, & Solbakk, 2014) og dilemmametoden (Molewijk et al., 2008). Disse har grunnleggende likhetstrekk. Uansett hvilken man velger å bruke, er det hensiktsmessig å innarbeide én og øke graden av fortrolighet. Aadlands modell er en lavterskelmodell som kan brukes i ulike utgaver, alt etter tid og ressurser. Teslo (2006:38) poengterer at veiledning må veksle mellom prosess og målorientering. Veiledning må ha mål, ellers framstår den uten mening. ERV er en prosess med tydelige målorienteringer. Delmål som forbedrer praksis og kvalitet, vil ifølge Eide og Aadland (2008):

- øke etisk oppmerksomhet og sensitivitet
- utvikle moralsk handlingsdyktighet

- trene årvåkenhet overfor etiske dilemmaer som oppstår i arbeid
- utvikle medarbeidernes klokskap og moralske dømmekraft
- sette gode grenser

ERV skal møte flere behov. Utfordringer, særlig når ressurser er knappe, er først og fremst å prioritere oppgaver. Mangelfull håndtering av etiske dilemmaer kan føre til moralsk frustrasjon og utbrenthet. Profesjonelles opplevelse av krevende arbeidssituasjon og dilemmaer taler for et organisert tilbud om støtte og etikkrefleksjon (Lillemoen & Pedersen, 2013).

Etikken opererer på to plan som ivaretas av modellen: Først en praktisk metode til å løse dilemmaer og takle problemer i form av arbeidshverdagens mange valg. Deretter utrustes deltakerne til kritisk drøfting av premissene for praksis; de store sammenhenger med menneskesyn, kunnskapssyn, ideologi og makt. Skal noe kalles ERV, bør veileder ivareta begge aspektene. Hverdagens valg uten overordnede perspektiver kan bli synsing. Etiske teorier uten levd liv er knapt nyttige og forblir i ideenes verden. I begge disse innfallsvinklene er veiledningskunnskap avgjørende for å sikre prosesser i tråd med målsettingene. ERV kombinerer dermed konkret problemløsning gjennom case fra arbeidshverdagen med etikk på teoretisk nivå, samt teologisk refleksjon. Veileders oppgave er å rydde og sortere tanker og følelser hos problemeier. I samtalen, gjerne en fortelling i form av case, bidrar veileder til videreskriving av en konfliktfylt situasjonsbeskrivelse. Da skapes ny konstruksjon av mening, og et dilemma sees i nytt lys. Ny innsikt og forståelse kan tydeliggjøre valgets handlingsalternativer.

På dette grunnlaget forstås etiske refleksjonsprosesser her som en samtale i en gruppe under ledelse av veileder. Veileders oppgave er å løse deltakerne igjennom prosessen. Etisk refleksjonsmodell handler ikke om å finne riktig løsning, men la problemeier oppdage den riktigste løsningen. Modellens hovedtrinn er: 1. Hva er alternativene som valget står mellom? 2. Hva taler for A eller B? 3. Ranger argumenter, og velg et handlingsalternativ. En mer dyptgående refleksjon kan følge denne skissen (Eide & Aadland, 2008):

1 Problemeiers forforståelse

- a) Presiser dilemmaet: «Skal jeg velge A eller B?» Intet alternativ er etisk fullgodt, fordi dilemmaet nettopp er en etisk verdikonflikt presisert i spørsmålsform.
- b) Hvem er involvert? Skriv de berørtes navn under hvert sitt handlingsalternativ.
- c) Åpne verdier og normer: Hvilke beveggrunner og hensyn taler for A eller B?
- d) Skjulte verdier og normer: Hva mer kan ligge til grunn for preferanse for A eller B? Er det bekymringer, frykt eller andre erfaringer?
- e) Rangering: Prioriter ved å skrive tall hvilke momenter som veier tyngst.

2 Analyse

- a) Bakgrunnskunnskap: Hva sier fag, teologi, litteratur og aktualiteter om lignende situasjoner?

- b) Etiske teorier: Hvordan kan ulike etiske teorier belyse situasjonen og handlingsvalgene?

3 Handlingsalternativer

- a) Mulige handlingsvalg: Hvilket handlingsvalg er mulig og realistisk, og kan A og B suppleres?
- b) Rangering av alternativene: Prioriter, jf. 1e).

4 Handling

- a) Gjennomføring: Lag en tentativ plan for handling.
- b) Evaluering: Ta gjerne opp valgt løsning i en senere veiledning.

En illustrerende case

Prost og kirkeverge har gitt kirkelig ansatte anledning til å delta i ERV. Den er frivillig og finner sted månedlig i en prøveperiode på ett år. Deltakerne har taushetsplikt. To i gruppen har fått opplæring ved en høyskole i å fasilitere etiske refleksjonsgrupper. På sikt er målet at flere av deltakerne skal få øving i å lede gruppen under metaveiledning og vekselvis presentere case og veilede. Denne onsdagen deltar sju personer. To personer presenterer case, hver med ramme på 45 minutter. Gruppen sitter i halvsirkel vendt mot en tavle. Thomas, kapellan i en av menighetene, sitter fremst, henvendt mot Kari som er kateket i en annen menighet. Første trinn er avklaring av dilemmaet – «skal jeg gjøre A eller B?» Kari, som er veileder, har allerede tegnet en vertikal strek som deler arket på flippoveren i to, og skrevet A på høyre side og B på venstre side. Thomas forteller:

Jeg har lenge lurt på hva som var riktig å gjøre i en situasjon jeg opplevde i begynnelsen av august. Barnekoret i menigheten drives av foreldrene, uten direkte medvirkning fra oss ansatte. I løpet av sommeren var det mailveksling mellom lederne i koret. Som kapellan med kontakt inn i barne- og ungdomsarbeidet stod jeg i kopifeltet på mailene. Foreldrene meldte i juli – midt i ferien – at de ikke ville fortsette etter sommeren! Dette ble en stresset situasjon, og vi tok saken opp på første stabsmøte tidlig i august. Vi var bekymret for at koret måtte legges ned. Sokneprest og daglig leder nærmest påla trosopplæringsleder å lede koret, men han ønsket tydeligvis ikke. I og med kontakten med barnekoret var jeg villig til å lede og ta ansvaret inntil nye foreldre var på plass. Men dette er jo egentlig ikke min oppgave i jobben som prest, eller? Men jeg vil jo være en engasjert prest, og samtidig vil jeg ikke hindre frivillig deltakelse fra andre!

Kari ber Thomas om å presisere dilemmaet, som etter hvert blir formulert slik: «Skal jeg lede barnekoret eller ikke?» Det blir så en samtale mellom Kari og Thomas. Thomas sier først hvem som er involvert; hvilke aktører kan tenkes å ønske det ene eller det andre alternativet? Under alternativ A, at Thomas skal lede koret, noterer Kari innholdsmomenter fra samtalen: barnekoret, foreldrene, menighetsrådet, trosopplærer. Siden Thomas selv er usikker i saken,

fører han ikke opp eget navn. Under alternativ B skriver han disse punktene: egen familie, prosten, sokneprest og daglig leder.

Veien videre blir å avdekke hvilke normer, forventninger og hensyn, skjulte og åpne verdier som finnes. Thomas ønsker ikke å skuffe korbarna. Det er viktig for dem og for menigheten at koret opprettholdes. Han erkjenner en pliktfølelse. Og han har drevet barnekor før, han er kompetent, og det er forenelig med presteoppgavene. Men han har også betenkeligheter. Familien vil neppe like det, han har hendene fulle som det er. Videre mener han arbeidsgiver vil yte motstand. Vil han dermed signalisere at han har for lite å gjøre? Thomas føler sympati med den nytilsatte kollegaen og vil gjerne skjerme ham. Men ved å bli ny dirigent vil Thomas som kapellan få nærmere kontakt med familiene i barnekolet. Han liker ikke å si nei. Og dessuten er dette en ekstraordinær situasjon – koret har 25 års-jubileum senere på høsten. Etter å ha reflektert omkring motiver og verdier inviterer Kari resten av gruppen til å komme med synspunkter og tanker. Thomas lytter. Én sier han merker seg at Thomas ser ut til å være handlingsorientert. En annen registrerer en ganske sterk pliktfølelse hos Thomas og lurar på hva han selv egentlig har lyst til. En tredje lurar på om det er teologi involvert – handler dette om kirkesyn og hvem vi skal være kirke for? En kommentar dreier seg om arbeidstidsavtalen – vil prosten at korarbeidet skal inngå i ubundet tid?

Kari spør Thomas om det har kommet fram nye momenter som bør stå på tavla. Thomas sier at «plikt» og «eget engasjement» bør opp under alternativ A, som er å lede koret. Det samme bør «samarbeidsrelasjoner». «Tilrettelegge for frivilliges deltakelse» føres opp under B. Neste skritt er å rangere argumentene etter tyngde i prioritert rekkefølge. Thomas skriver et 1-tall foran «barna» under alternativ A. Så skriver han under B et 2-tall ved «prosten». «Samarbeidsrelasjoner» under A får et 3-tall og «tilrettelegge for frivilliges deltakelse» et 4-tall. Han konkluderer med at å si seg villig til å lede koret veier tyngst.

Kari spør gruppen om andre handlingsalternativer. En i gruppen mener at det ikke er gitt at en av de ansatte må overta som dirigent. Ville det være mulig å finne andre frivillige utenom korforeldrene? Thomas understreker hvor vanskelig det er å rekruttere til faste oppgaver på kort varsel. Det blir en samtale om engasjement som kjerneverdi i Thomas' selvforståelse som prest. Og om hvordan dette forholder seg til frivilliges og andre ansattes engasjement. Problemstillingen blir noe mer enn et prioriteringsdilemma. Det handler om hvordan engasjement i presteidentiteten kan balanseres med frivillig involvering, som også er en kjerneverdi for kapellanen.

ERV i lys av veiledningsteori

Dette er en hverdagslig case fra arbeidsvirkeligheten i kirken. ERV framstår som en enkel prosedyre med klar struktur. Å beherske dette redskapet er imidlertid krevende. Det er derfor nødvendig å drøfte hva som er relevant veiledningskunnskap, og identifisere sentrale verdier-for-praksis i ERV i lys av sentral veiledningslitteratur. Dette forhindrer ukritisk import av modeller inn i kirken som kommer fra andre sammenhenger og medfører et annerledes idégrunn-

lag og verdisyn. Veiledning er både relasjon og aktivitet som kan utformes på varierende måter, avhengig av personer, situasjon og kontekst. Denne innebygde fleksibiliteten tilhører veiledningens suksessfaktorer, som gjør den relevant og nyttig i ulike sammenhenger. Jeg vektlegger ett sentralt område innenfor veiledning, det relasjonelle kunnskapsområdet. Dette er knyttet til veileders kompetanse og trekker veksler både på forskningsbasert og erfaringsbasert kunnskap samt kunnskap om kontekst og veisøker. Relasjonskompetanse utgjør sammen med teoretisk og praktisk kompetanse en helhetlig kompetanse (Skau, 2012). Dette teoretiske grunnlaget posisjonerer modellen i veiledningsfaget. Casen synliggjør Thomas' dilemma som er presentert ut fra hans perspektiv. I det følgende ser vi nærmere på veilederen gjennom en litteraturgjennomgang av sentral litteratur på veiledningsfeltet. Jeg drøfter tre verdier for praksis; *anerkjennelse*, *dialog* og *refleksjon*.

Anerkjennelse

Et av veiledningens vesenskjenntegn er involvering, grunnet veiledningens relasjonelle preg. Veileder bruker seg selv i direkte kontakt med veisøker, ansikt til ansikt. Videre er den både faglig og personlig fordi egen praksis gjøres til gjenstand for refleksjon og bearbeidelse. Det som skiller veiledning fra andre tradisjoner som rådgivning eller coaching, er ifølge Tveiten (2013) fagtilknytningen. Det utelukker ikke at den er personlig, men casene hentes primært ikke fra privatlivet, som den illustrerende casen til Thomas. Hans dilemma berører både ansatte og frivillige. Veiledning fordrer kunnskap om saksfeltet, det personlige og relasjonelle: «Kjernen i veiledning er den samme uansett hvem man veileder» (Tveiten, 2013:20). Selv om refleksjonsmodellen som arbeidsredskap er generisk og overførbar til i prinsippet enhver sammenheng, er det fordelaktig med kontekstuell kunnskap. I casen er den sikret gjennom at både deltakere og veileder arbeider innenfor samme felt. Når deltakerne også jobber innenfor samme prosti eller fellesrådsområde, blir veiledningen en utforskning av nærhet og distanse.

Når vi forstår veiledning som relasjonell, faglig og personlig, nærmer vi oss et helhets-syn på mennesker og læring hvor kognitive, affektive og handlingsaspekter henger sammen og påvirker hverandre. Tveiten (2013:21) legger denne forståelsen til grunn for sitt verdibaserte syn på veiledning som «en formell, relasjonell og pedagogisk istandsettingsprosess som har til hensikt at fokuspersonens mestringskompetanse styrkes gjennom en dialog basert på kunnskap og humanistiske verdier».

ERV bygger på kristen humanistisk og eksistensialistisk filosofi, forenelig med kirkenes identitet og verdier. Veiledning forstås som å gå et stykke vei sammen med et annet menneske, ivareta den andre og la den andre fastholde ansvaret for eget liv og stå i modningsprosesser. Schibbye (1996), kjent for sin dialektiske relasjonsteori, omtaler dette som «å ha autorisasjon på våre egne historier». Det er ulike innfallsvinkler til veiledning, men det synes å være enighet om verdien av anerkjennelse:

Veiledning er en systematisk faglig og personlig læringsprosess hvor kunnskap, erfaring, visdom og klokhet er hjelpemidler til reflektert erkjennelse, i et anerkjennende

felt legges grunnlaget for å innfri kandidatens ønske om å bedre sine handlingsmåter som fagperson (Teslo, 2006:22).

Nettopp fordi veilederforholdet er asymmetrisk, påhviler ansvaret veileder for å skape trygge rammer og bygge tillit. Veiledning er ofte frivillig og indre motivert. I etiske refleksjonsprosesser kan veisøker være dypt involvert og berørt av casen. Selv om Thomas' case omhandlet jobben hans, gikk det dypere. Arbeidet skal integreres i livet som helhet, og han var klar over at det som skjedde på jobb, kunne få følger for familielivet. Kirken er mer enn en arbeidsplass, og dedikerte fagpersoner vil kunne kjenne på stort ansvar. Det kan stå mye på spill, og veisøker kan oppleve å utlevere seg selv med tanker og følelser.

Veileder er aldri problemløser. Den som eier problemet, eier også løsningen. Veileder er mer enn en nøytral tilrettelegger for problemløsning, jf. etikkens to bruk med hverdagsvalgene og de store perspektiver. Derfor bør veileder med fordel selv være forankret i et kristent menneskesyn og verdier, slik veiledningstradisjonen jeg omtaler, er et uttrykk for. Veiledning må derfor være et samspill. Skal den lykkes, må de som er involvert ha tillit og utnytte hverandres kompetanse. Thorning (1995:279) etterlyser mer anerkjennelse: «Behovet for at «blive set», bliver sjældent imødekommet i tilstrækkelig grad i en stor organisation.» For Thomas utgjorde situasjonen med barnekoret et dilemma. Han har tenkt mye på saken, medgir han. ERV blir en arena hvor han kan dele dette med andre og få innspill. Denne type veiledning er primært retrospektiv og reflekterer over noe som allerede har skjedd. Det betyr ikke at veiledningen kommer for sent. Tvert imot understøtter det veiledningens karakter av ikke å være problemløser, men å bidra til læring og utvikling gjennom refleksjon over utført praksis.

Dialog

ERV framstår i casen som dialogisk virksomhet hvor begge yter. Veiledning er samsnakking, ikke at veisøker gjennom råd eller anbefalinger blir fortalt løsninger, vurderinger eller evalueringer. Dette vil kunne bremse refleksjonsprosessen som ERV prøver å stimulere. Svare (2008:7) definerer dialog som «en samtale mellom to eller flere personer preget av gjensidig velvilje, åpenhet og samarbeid hvor man strekker seg sammen mot et felles mål».

Man kan ikke løse et problem med de samme tankene som skapte det. Dersom den etiske refleksjonsprosessen foregår i gruppe, er det mulig å aktivere reflekterende team (Reichelt & Skjerve, 2013) hvor veiledningsgruppen deler sine refleksjoner. Karis oppgave som veileder i gruppen er å lede og forløse samtalen. Hun stiller noen ganger spørsmål, både til Thomas og til gruppen. For etiske dilemmaer og problemer har alltid mange nyanser og perspektiver. ERV kan med fordel gjøres i gruppe som supplerer veileders innspill. Veileder balanserer mellom å gi frihet til gruppen og samtidig holde konsentrasjon i samtalen. En mer direkte måte er å gi andre mulighet til å respondere. Veileder kan også be veisøker om å oppsummere eller hjelpe til med å avslutte. I veiledningens natur ligger å dele eller gi av seg selv gjennom å stille undrende og refleksive spørsmål. Veiledning må ifølge Tveiten (2013:294) legge til rette for kognitiv bearbeidelse av affektive prosesser på metaplan – det må samtales. Meta-

kommunikasjon må derfor finne sted gjennom hele veiledningsprosessen. Dette er kommunikasjon om måter vi snakker sammen på, om relasjon mellom oss, og om veiledningen som pågår. Som avslutning på veiledningen spør Kari om Thomas' opplevelse av det hele.

Refleksjon

Begrepet *refleksjon* er fellesnevneren både i veiledningskunnskap og i etiske refleksjonsprosesser. Refleksjon henger sammen med ettertanke, svare, reagere og belyse: «Refleksjon betyr å gjenspeile og betrakte, tenke i begreper, kunne analysere og sammenstille påstander og resonnementer, eller tenke over og kritisk analysere det vi gjør» (Tveiten 2013:29). Profesjonsutøvere og ledere bruker mye tid til å snakke om det de burde gjøre, i stedet for å reflektere over det de faktisk gjør. I kirken kan det være mye planlegging og knapt med tid til evaluering. Det er stadige gjøremål som må forberedes og gjennomføres. Evaluering kan reduseres til et raskt tilbakeblikk, uten at lærdom utvinnes av erfaringen. Retrospeksjon er viktig både for å evaluere og for å value, og helt sentralt i ERV. Vi kan lære av erfaring, og det kan forbedre framtidig praksis. Eksempelvis ble det kommentert at Thomas synes å påta seg mye ansvar som kunne hindre frivilliges deltakelse. Det gav ham en mulighet til å reflektere omkring pliktfølelse som gjentakende mønster i lignende situasjoner. I så tilfelle vil innsikten være til hjelp ved neste anledning.

Av den gode veileder fordres høy grad av refleksjon. Veilederen har minst tre referanseområder for selvrefleksjon: privatperson, profesjonsutøver, veileder (Vråle, 2015:119). Refleksjon skjer ved å vende tilbake til erfaringer eller opplevelser. Veiledning har et mer tilbakeskuende perspektiv enn coaching. Refleksjon før, under og etter handling er vesentlig for god yrkesutøvelse. Dette er i tråd med Schöns (1991) ideal om den reflekterende praktiker. Når praktikerer reflekterer, reflekterer praksisen bevisste tanker, kunnskaper, verdier og handlinger. Da blir praksisen god. Siktemålet i etiske refleksjonsprosesser kan tilsvarende være grunnlaget for praksis hos veisøker. Med anerkjennelse som nøkkelpbegrep forutsetter selvrefleksjon et anerkjennende miljø. Det må være trygt å være i en gruppe. De kirkelig ansatte som ble nevnt i eksemplet, hadde avtalt taushetsplikt.

Velfungerende ERV

Som vi har sett, er veiledningslitteraturen normativ og foreskriver verdier-for-praksis. Det er derfor verdifullt å etterspørre hva som må til for at ERV kan fungere best mulig i praksis. Nevnte studier dokumenterer at gruppeveilederes fagbakgrunn og kompetanse er avgjørende for refleksjonsgrupper som læringsarenaer. Drøftingen så langt viser at det kreves mye av veiledere også i etiske refleksjonsgrupper. En evaluering av ERV i kommunal helsesektor (Tønnessen et al., 2016) viser interessante funn som kan ha overføringsverdi. Forfatterne spør overordnet om gruppene blir pusterom eller læringsarena, og har gjennomført en intervjuundersøkelse i åtte kommuner med deltakere i refleksjonsgrupper. Noen av informantene opplevde bruk av modeller som en tvangstrøye hvor samtalen ble kunstig og fragmentert (ibid. 2016:8).

Mange savnet mer dyptgående refleksjon. Et entydig funn er betydningen av gruppeveilederne med opplæring. Veilederne i undersøkelsen var kurset i opptil en uke. Noen hadde formell veilederutdanning fra studiesteder. En dyktig veileder skaper trygghet. Dette er forutsetning for åpenhet siden casene ofte involverer sårbarhet. Evalueringen viser verdien av at deltakerne bruker modellen som verktøy på en systematisk måte: «Resultatet av denne prosessen er at deltakerne erverver nye forståelser, ser nye løsninger og får et utvidet handlingsrom» (2016:12). Kontrasten er løse samtaler om praksis og lufting av frustrasjoner. Det medfører liten reell refleksjon i form av systematisk etisk belysning. Temaer blir da tilbakevendende, og man går i sirkel.

Disse empiriske funnene samsvarer med min argumentasjon for et systematisk og målrettet arbeid dersom man vil satse på etiske refleksjonsgrupper i kirken. Å reflektere over etiske spørsmål gjør oss ikke til tilskuere, men praksisdeltakere. Siden mye står på spill for veisøker, får veileder samtidig et betydelig etisk ansvar. Som jeg har skrevet, er veileder noe mer enn regissør for en samtale. Veileder kan etablere og vedlikeholde de sentrale verdiene i ERV; anerkjennelse, dialog og refleksjon.

ERV, verdibevissthet og religiøse organisasjoner

Jeg har så langt presentert ERV og drøftet den som et relevant redskap for å fremme verdibevissthet. Sammenhenger mellom dimensjonene verdier-for-praksis og verdier-i-praksis er allerede påpekt, men begrepsparet har ikke vært tematisert i kirkelig kontekst. Det synes som et paradoks at kirken som verdiimpregnert organisasjon i mindre grad enn sekulære organisasjoner har utarbeidet verdier. Jeg drøfter nå noen av vilkårene som belyser dette forholdet, og viser hva som hemmer og fremmer slikt arbeid. Slik som kirken så langt er beskrevet som kontekst, er det nødvendig å vurdere særpreg ved religiøse organisasjoner. Jeg ser nærmere på ulike typer organisasjoner på det religiøse feltet og spør om deres særpreg har hindret arbeidet med verdier. Jeg tar derfor for meg organisasjonsteoretiske og ekklesiologiske perspektiver. I det foregående har jeg belyst og argumentert for at ERV gjennom sitt idégrunnlag og sin nytteverdi er anvendelig i kirken, som i andre organisasjoner. Det gjenstår å drøfte noen mekanismer som kan hemme ERV i religiøse organisasjoner.

Formål og verdier

Organisasjoner kan idealtypisk skilles mellom offentlige, private og ideelle. Prioriteringen i virksomheter viser noen av forskjellene. Private prioriterer markedskrefter og individuelle valg, mens offentlige tjenester uttrykker kollektive valg. Ideelle fremmer derimot forpliktelse og engasjement for et distinkt oppdrag (Billis, 2010:55). Den normative kjernen i religiøse organisasjoner prioriterer oppdraget, formålet og tjenesten framfor hensynet til struktur (Jeavons, 1994:211). Organisasjonene har en særskilt eksistensberettigelse (Anheier, 2000). Harris (1995:269) understreker sterkt underliggende verdimesig engasjement og forpliktelse

som et særtrekk ved religiøse og frivillige organisasjoner. Hun påpeker at religiøse organisasjoner har interesser med ulike og mangfoldige mål. Enighet om mål og verdier er ingen selvfølge. Det overordnede formålet er allerede gitt, men må kontinuerlig artikuleres.

Litteraturen ovenfor antyder at religiøse organisasjoner vektlegger formål framfor verdier. Dette kan belyse hvordan verdier er implisitte og ikke definerte. Forholdet mellom verdier og formål bør derfor undersøkes nærmere. Disse har vel å merke grunnleggende likhetstrekk og kan henholdsvis kalles instrumentelle verdier og terminalverdier eller målverdier (Kirkhaug, 2013:58). Instrumentelle verdier – ærlighet, vennlighet, tillit og respekt – regulerer holdninger og atferd, og er altså knyttet til en bestemt handlemåte. Disse verdiene har ikke nødvendigvis verdi i seg selv, men ut fra hva som søkes oppnådd. Terminalverdiene frihet, rettferdighet og demokrati uttrykker derimot varige tilstander som ønskes oppnådd, enten på person-, gruppe- eller samfunnsnivå. Dette skillet samsvarer med Webers kjente distinksjon mellom én rasjonalitet som er et middel eller redskap for noe, og én rasjonalitet som har egen verdi og betydning i seg selv. Formål er å ligne med en organisasjons oppdrag eller eksistensberettigelse. Dette henger sammen med helt grunnleggende spørsmål om hva organisasjonen søker å oppnå og realisere. Religiøse organisasjoner har en sterk formålsorientering. I kirken vil formålet kunne rommes i oppdraget Jesus gir i misjonsbefalingen (Matt 28,18–20).

Når ansatte motiveres av organisasjonens formål, engasjeres de av samfunnssenterte terminalverdier som ønskes oppnådd for andre. Dette er et felles gode, gjerne uttrykt som filantropi eller altruisme. Man har da et sterkt engasjement for «saken» og vil bidra til noe som er større enn seg selv. Realisering av et større og høyere formål er noe annet enn selvrealisering. Organisasjonen blir slik en arena hvor engasjementet kan komme til uttrykk og kanaliseres. Denne sterke motivasjonen gjør at man tiltrekkes av arbeid som man finner meningsfullt, også på tross av lav lønn eller et fravær av lønn hvis man er frivillig.

Samsvaret mellom personlige verdier og organisasjoners verdier er studert som verdikongruens (Carless, 2005). Halvorsen (2017) undersøkte slik verdimatch i humanitære organisasjoner i ideell sektor og beskriver ansattes opplevelse av hvordan noe treffer emosjonelt, gir resonans i eget liv og styrker opplevelsen av integritet. Studien påpeker at der hvor formålsorienteringen er særlig sterk, vil den framfor vedtatte kjerneverdier være den sentrale motivasjonskraften. Eksempelvis vil kjerneverdier som angir kvaliteter ved arbeidsmiljøet eller kundeorienteringen, være sentrale i vanlige produksjonsbedrifter som ikke har et religiøst fundert formål. Ideelle organisasjoner vil derimot være grunnlagt på et formål som i noen grad vil svekke og kanskje overflødiggjøre betydningen av nye kjerneverdier. Religiøse organisasjoner vektlegger i stedet formålet som deres viktigste (terminal)verdi. Organisatoriske kjerneverdier som er opplest og vedtatt, kan virke påtatte og overfladiske, endog hyklerske. Derimot kan organisasjonens formål virke sterkt forpliktende og ha tilstrekkelig kraft til å være ledetråder for ansatte og ledere. Dersom formålet er klart og forpliktende, vil kjerneverdier kunne oppleves som forstyrrende.

Kjerneverdier, import og isomorfi

Videre kan et distinkt organisasjonsteoretisk perspektiv belyse hvorvidt kjerneverdier utarbeides. Som tidligere nevnt oppstod oppmerksomheten på kjerneverdier på 1980-tallet i amerikansk næringsliv. Utbredelsen derfra og til så å si alle sektorer i samfunnet kan skyldes det organisasjonsteorien kaller *isomorfi* (DiMaggio & Powell, 1983). Dette er et gresk ord for formlikhet. I sin banebrytende artikkel søkte forfatterne å forklare hvorfor organisasjoner blir mer like. Dette belyser hvorvidt import av organisasjonsideer som ERV skjer. Først kan formlikhet skyldes tvang, eksempelvis gjennom lovgivning og retningslinjer fra offentlige myndigheter som krever daglig leder og et styre. Dernest kan formlikhet også være normativt initiert, ved at profesjonsutøvere bringer med seg tankegods ervervet gjennom studier til sitt nye arbeidssted. Dette kan selvsagt være organisasjonsideer eller ledelsesformer. Repstad (2012) beskriver dette i sin artikkel «Mellom karisma og kontor – pinseledere i det moderne Norge». For det tredje kan det være mimetisk. Dersom noe fungerer ett sted, vil andre organisasjoner etterligne det dersom det er suksessfullt. Å vedta kjerneverdier kan slik sett være et utslag av isomorfi; gjennom å begrunne det ved kjerneverdiens generelle utbredelse og alminnelighet. Men i tillegg vil kjerneverdier paradoksalt nok også imøtekomme organisasjoners ønske om å framstå som unike, og forlene en organisasjon med personlighetstrekk som styrker omdømme og skiller den fra andre. Men menigheter har framstått som unike gjennom sitt formål og oppdrag som har vært allment kjent i en kristen kulturkontekst. Videre synes verdiers rolle og sentralitet å være forskjellig mellom ulike typer organisasjoner innenfor det religiøse feltet. Jeavons (1994:58) formulerer verdidimensjonen slik:

Religious service organizations are usually distinguished by their values-expressive character (...) They are expected to provide a service, but they are also expected to honor, nurture, and promote specific moral and spiritual ideals as those ideals provide the particular inspiration for their service.

I Norge vil det være hensiktsmessig å skjelne mellom religiøse, diakonale og trosbaserte organisasjoner. Menigheter framstår som prototypen på religiøse organisasjoner: «A congregation is a group of people gathered for worship and a 'religious organization' can thus be defined as a more or less structured association gathering regularly for worship» (Billis, 2010:115). Vel å merke driver menigheter også med annen type arbeid som barnehager, skoler og utleievirksomhet av lokaler. Selvstendige medlemsorganisasjoner med religiøs egenart og historie forstås som trosbaserte organisasjoner; «bodies which had a structural connection to a religious organization but whose main purpose was not itself purely religious» (Billis, 2010:129). Dette kan eksempelvis være Kirkens Nødhjelp, Misjonsalliansen eller Strømmestiftelsen. Berger (2003:16) hevder at religiøse organisasjoner primært vektlegger å utvikle medlemskap, mens trosbaserte organisasjoner bidrar til et offentlig oppdrag i samfunnet:

Religious NGOs are formal organizations whose identity and mission are self-consciously derived from the teachings of one or more religious or spiritual traditions and which operates on a nonprofit, independent, voluntary basis to promote and realize

collectively articulated ideas about the public good at the national or international level.

Sider og Unruh (2004) foreslår en typologi over trosbaserte organisasjoner som viser hvor inntenst og eksplisitt religiøse de er. De identifiserer sentrale aspekter ved slike organisasjoner og plasserer organisasjonen på et kontinuum fra trosgjennomsyret, trossentrert, trostilknyttet, trosbakgrunn, trossekulært partnerskap og sekulær. Det er gode grunner til å hevde at det finnes ytterligere en kategori, nemlig verdibaserte organisasjoner med religiøs historie. I Norge vil dette være diakonale organisasjoner. Disse utøver omsorgs- og velferdstjenester, institusjonsdiakoni, gjennom spesialiserte organisasjoner begrunnet i et kristent og kirkelig mandat (Aadland, 2009:13). Et eksempel er et sykehus som strengt tatt ikke er en religiøs organisasjon, og hvor verdier blir springbrett mellom det sekulære og det sakrale. Disse har et dobbelt oppdrag og identitet, i en gitt kirkelig begrunnelse og utførelse av et velferdsoppdrag på vegne av det offentlige. Som følge av profesjonalisering og sekularisering av disse organisasjonene i rammen av velferdsstaten er verdier primært tematisert i trosbaserte og diakonale organisasjoner, ikke i religiøse organisasjoner. I diakonale organisasjoner har verdier hatt en formidlerfunksjon mellom det sakrale og det sekulære (Aadland & Skjørshammer, 2011). Verdier er i seg selv mangetydige, og ansatte kan uavhengig av religiøs identitet identifisere seg med verdier som tjeneste og barmhjertighet.

Transformasjon og orientering

En relasjonell forankring kjennetegner ERV. Kristendom omhandler både Den gode og det gode, om relasjoner mellom Gud og mennesker, og mennesker imellom. Gitt kristendommens fundamentale relasjonelle forankring er det grunn til systematisk arbeid med etikk og verdier. Et overordnet perspektiv som åpner for sider ved temaet, poengteres av kulturfilosofen Taylor (2007) som viser til reformasjonens skille mellom tro og gjerninger. Etikk er knyttet til handling og fikk ved Luthers betoning av troen en sekundær status. Kognitiv tro og dogmatikk ble i stedet vektlagt. Dette indikerer et skille mellom normativitet og ideologi kontra empiri og praksis (Henriksen, 2016). Skillet utfordrer teologien som disiplin og kirken som organisasjon. Innenfor teologiske fagdisipliner kan en slik skjelning være hensiktsmessig, men i kirkelig praksis er dimensjonene uløselig sammenknyttet. Det er en spenning, og samtidig en sammenheng. Henriksen utlegger derfor en pragmatisk tilnærming som retter oppmerksomheten på hvordan religion brukes, og hvilke funksjoner den har for mennesker. Han kaller dette en «maksimalistisk» forståelse, gjennom hovedordene orientering og transformasjon. Dette indikerer en forskningsinteresse mot religiøs praksis mer enn kognitivt trosinnhold og lære. Praksis er mer enn handlinger og ritualer, og rommer også forståelse og fellesskap, og en teleologi. Praksis blir dermed stedet og relasjoner hvor teologien leveres ut.

I lys av artikkelens søkelys på verdibevissthet og vekt på praksis er det særlig interessant å se på religion som orientering. Henriksen (2016) skriver om hvordan mennesker orienterer seg i møte med utfordringer og i valgsituasjoner. I livet vil noe ha mer verdi enn andre ting. Religion gir ressurser for en slik orientering og verdsetting og hva som er verd å strebe

etter og kjempe for. Det transformative elementet kommer til uttrykk når religion fører mennesket fra en tilstand til en annen. Frelse er et eksempel, hvor Gud fører mennesket inn i en kvalitativ ny relasjon til seg. Transformative endringer kan beskrives som ny fødsel eller et nytt liv.

Barmhjertighet framstår som en kristen kjerneverdi som ofte er sentral i diakonale virksomheters organisatoriske *ethos*. Den barmhjertige samaritan (Luk 10,25–36) kan leses som en fortelling om verdier, barmhjertighet over grenser og nestekjærighet i praksis. Barmhjertighet er en kristen verdi gitt dens plass i Jesu fortelling og liv. Samtidig kan barmhjertighet være en verdi uavhengig av en religiøs begrunnelse. Fortellingen fungerer med Henriksens (2016) begrepsbruk orienterende og peker på hva som er viktig og kjennetegner det gode livet. Men fortellingen har dessuten en transformativ innramming. En skriftlærd spør Jesus hva som må gjøres for å arve evig liv. Dette er et spørsmål om transformasjon, om frelse. Jesus peker på det doble kjærlighetsbudet og relasjonen med Gud og mennesker. Den skriftlærde viser kjennskap til gudsrelasjonen som transformativ, men spør Jesus om hvem vår neste er. Fortellingen utlegger Jesu svar og viser hvordan verdier synes å være menneskeorienterte og har en begrenset evne til å formidle dogmatikk. Slik brukes de også i diakonale organisasjoner.

Den norske kirke definerer diakoni som «kirkens omsorgstjeneste. Det er evangeliet i handling og uttrykkes gjennom nestekjærighet, inkluderende fellesskap, vern om skaperverket og kamp for rettferdighet» (www.kirken.no). Verdier er ett aspekt av religion siden den ivaretar deler av orienteringsdimensjonen, men bare i begrenset omfang transformasjon. Slik jeg ser det, bør ikke disse to dimensjonene spilles ut mot hverandre. På samme måte hører både kognitiv tro og dogmatikk naturlig sammen med praksisformer. Mitt anliggende er å vise at verdier og tro ikke gjensidig utelukker hverandre, men derimot hører samme og har ulike funksjoner når det gjelder orientering og transformasjon.

Konklusjon

Artikkelen har søkt å drøfte problemstillingen: *Hvorvidt og hvordan kan ERV bidra til verdibevissthet i religiøse organisasjoner gjennom å integrere verdier-for-praksis og verdier-i-praksis?* Utgangspunktet har vært å ta opp mangelen på en anvendelig metode for å styrke verdibevissthet i kirkelig praksis. For det første har jeg påpekt behovet for verdibevissthet i samtiden. Også religiøse organisasjoner møter forventninger om et mer eksplisitt verdigrunnlag og dettes sammenheng med praksis. Kirken har på grunn av sin tradisjon og formålsorientering i mindre grad tematisert verdisiden, og det har også manglet konkrete verktøy for slikt arbeid. For det andre har jeg konkret eksemplifisert hvordan ERV kan brukes i kirkelig sammenheng som instrument for økt verdibevissthet. ERV har ikke blitt drøftet i denne konteksten før. Jeg har pekt på praktiske hindre, tidsfaktoren og veilederkompetanse. For det tredje har jeg drøftet vilkårene for ERV og verdiarbeid i religiøse organisasjoner. I tillegg kommer ideologiske hindre i kraft av formål framfor verdier som beskrevet ovenfor. Dessuten er menigheter mangfoldige organisasjoner med særtrekk som mange interessenter og mål. Dette

gjør verdikongruens, gjennom utvikling av en felles forpliktende og samlende strategi, mer krevende enn eksempelvis i en næringslivsorganisasjon. Formålet er sentralt, og det har gitt verdier en sekundær plassering. Videre har budskapet om transformasjon vært prioritert framfor refleksjon over orientering. Trosbaserte og diakonale organisasjoner har derimot vært mer bevisst på verdier på grunn av andre rammebetingelser og vektlegging av profesjonelt arbeid begrunnet i både et kirkelig mandat og et oppdrag fra samfunnet om å fremme et felles gode. Religiøse organisasjoner har en sterk formålsoorientering som i noen grad har overflødiggjort eller hindret formulering og arbeid med kjerneverdier. Det har medført en vektlegging av engasjement for saken framfor å arbeide med verdier-i-praksis. Det normative har fått forrang framfor det deskriptive. Praksisdimensjonen med erfaringer og handlinger har ikke fått optimale vilkår. Religiøse organisasjoner kan komme bedre til rette med denne ubalansen gjennom ERV. Med den metoden kan styrke koherens mellom liv og lære.

Tilbake til praksis. Det er reduksjonistisk å hevde at ERV er pro-et-contra-vurdering, siden modellen åpner for etisk refleksjon og fasiliterer verdibevissthet. For veisøkere i etiske refleksjonsprosesser står viktige anliggender framfor trivialiteter på spill. Spørsmål og usikkerhet dukker opp gjennom problemer eller dilemmaer. Dersom etiske problemer og dilemmaer ikke anerkjennes og samtales om i refleksjon, kan de bli liggende som ubesvarte spørsmål og uavklarte utfordringer. Thomas' fortelling er et eksempel på en kirkeansatt og leder som i arbeidet lever tett på livet, troen og mennesker. I disse møtene og i våre handlingsvalg involveres andre. For veisøkerne har etisk kompetanse med faglig kvalitet å gjøre, som en side av faglig skjønn og evnen til å oppdage hva som er viktig for andre. Det trengs mengdetrening både for veileder og veisøkere til å opparbeide evnen til å lytte aktivt, oppdage hvordan andre blir berørt, til å se hvilke verdier og plikter som kommer i skvis, og utforske alternative handlingsmuligheter. Etisk kompetanse er evnen til å gi kloke vurderinger av hva som er det beste, det mest riktige, det mest rettferdige i situasjonen. Det er praktisk dømmekraft og klokskap i faglig krevende situasjoner hvor verdier utfordres. Dersom veilederen skal være troverdig, må han være seg dette bevisst. I etiske refleksjonsprosesser skjer læring og bevisstgjøring som kan styrke den praktiske klokskapen. Gjennom dialogen som metode utvikles både verdibevissthet og relasjonskompetanse. ERV er et dynamisk samspill innvevd i kompleksitet.

Jeg mener det har en verdi at veiledning i kirkelig sammenheng ikke bare skjer individuelt, men i tverrfaglige grupper. Det gir innsikt ut over eget fagfelt og bidrar til læring på tvers av profesjongrensene. I en sektorisert virksomhet, som en menighet kan være, er dette særlig verdifullt. Mål og verdier kan relateres, både med tanke på samsvar og spenninger, til menighetens mål og verdier. Det kan være sårbart å løfte fram vanskelige situasjoner og dilemmaer. Settingen innbyr til lytting og samtale, og til å stoppe opp og reflektere. I en hektisk kirkelig hverdag hvor planlegging kanskje prioriteres framfor grundig evaluering og refleksjon, er dette særlig verdifullt. Den mest fruktbare – og dristigste – bruksarenaen for ERV er menighetsstaber. Informasjon om hverandres arbeid kan omformes til kommunikasjon og bedre forståelse. Det er viktig å ta i bruk ERV på en systematisk måte som er tids- og ressurs-effektiv. Da blir etikk som metode en farbar vei gjennom erfaringer til forbedret praksis og

styrket organisasjonskultur. Slik utprøving vil være en arena for empirisk forskning og ekklesiologisk refleksjon. ERV er én måte å arbeide med verdier i kirken. Med verdidebatten sommeren 2017 i minne kan dette redskapet være en av flere ressurser for kirken og dens tjenere for verdiavklaring. Verdibevissthet vil kunne bidra til å sette verdier ut i livet og til kritisk refleksjon over egen praksis.

Litteratur

- Anheier, H. K. (2000). *Managing non-profit organizations: Towards a new approach*. London: Civil Society Working Paper 1.
- Argyris, C., & Schon, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action approach*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Askeland, H. (2001). Lokalkirke i endring. *Norsk Teologisk Tidsskrift*(3), 168–180.
- Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur* (4. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Berger, J. (2003). Religious nongovernmental organizations: An exploratory analysis. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 14(1), 15–39.
- Billis, D. (2010). *Hybrid organizations and the third sector : challenges for practice, theory and policy*. N.Y: Palgrave Macmillan.
- Bispemøtet. (2014). Nasjonale retningslinjer for arbeidsveiledning (ABV) i Den norske kirke. I: D. n. kirke (red.). Oslo.
- Carless, S. A. (2005). Person–job fit versus person–organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(3), 411–429.
- DiMaggio, P., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Eide, T., & Aadland, E. (2008). *Etikkhåndboka: for kommunenes helse-og omsorgstjenester*. Kommuneforlaget.
- Halvorsen, C. H. (2017). *Verdier på veggen, i veggene eller i veien? En kvalitativ studie av verdiers betydning i rekruttering og onboarding i ideelle, humanitære organisasjoner*. VID vitenskapelige høyskole, Oslo.
- Hansson, P. (1990). *Styrning och kultur: en studie om förändringsbetingelser i kyrklig församlingsverksamhet*. Acta Universitatis Upsaliensis.
- Hardeberg, B. (2012). *Arbeidsveiledning (ABV) i Den norske kirke 1988–2011*. (Master), Universitetet i Oslo, Oslo.
- Harris, M. (1995). The organization of religious congregations: Tackling the issues. *Nonprofit management and leadership*, 5(3), 261–274.
- Hegstad, H. (2009). *Den virkelige kirke : bidrag til ekklesiologien* (Vol. nr. 19). Trondheim: Tapir akademisk forl.

- SJLT 4 (2017) Å arbeide med verdier i kirken. Etisk refleksjonsveiledning og verdibevissthet i religiøse organisasjoner. (*Working with values in church. Supervision in ethical reflection and value-consciousness in religious organizations*)
- Henriksen, J.-O. (2016). Everyday Religion as Orientation and Transformation: A Challenge to Theology. *Nordic Journal of Religion and Society*, 29(01), 36–51.
- Henriksen, J.-O., & Vetlesen, A. J. (2006). *Nærhet og distanse : grunnlag, verdier og etiske teorier i arbeid med mennesker* (3. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Jeavons, T. H. (1994). *When the bottom line is faithfulness: Management of Christian service organizations*: Indiana University Press.
- Kirkhaug, R. (2013). *Verdibasert ledelse : betingelser for utøvelse av moderne lederskap*. Oslo: Universitetsforl.
- Lillemoen, L., & Pedersen, R. (2013). Ethical challenges and how to develop ethics support in primary health care. *Nursing Ethics*, 20(1), 96–108.
- Molewijk, A., Abma, T., Stolper, M., & Widdershoven, G. (2008). Teaching ethics in the clinic. The theory and practice of moral case deliberation. *Journal of Medical Ethics*, 34(2), 120–124.
- Reichelt, S., & Skjerve, J. (2013). The reflecting team model used for clinical group supervision without clients present. *Journal of Marital and Family Therapy*, 39(2), 244–255.
- Repstad, P. (2012). Mellom Karisma og Kontor. Pinseledere i det moderne Norge. I C.A. Døving & B. Torbjørnsrud (red.), *Religiøse ledere. Makt og avmakt i norske trossamfunn* (pp. 110–128). Oslo: Universitetsforlaget.
- Ruyter, K., Førde, R., & Solbakk, J. (2014). *Medisinsk og helsefaglig etikk* Oslo: Gyldendal.
- Schibbye, A.-L. L. (1996). Anerkjennelse: En terapeutisk intervensjon. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 33(6), 530–537.
- Schön, D. A. (1991). *The reflective practitioner : how professionals think in action*. Aldershot: Avebury.
- Sider, R. J., & Unruh, H. R. (2004). Typology of religious characteristics of social service and educational organizations and programs. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33(1), 109–134.
- Sirris, S. (2015). Fra selvbestemmelse til selvledelse. Menighetsutvikling som en målrettet og verdibevist arbeid. *Tidsskrift for praktisk teologi*, 2, 2015.
- Skau, G. M. (2012). *Gode fagfolk vokser: personlig kompetanse i arbeid med mennesker*: Cappelen Damm Akademisk.
- Skjevesland, O. (1998). *Morgendagens menighet : ledelse og livsform*. Oslo: Verbum.
- Svare, H. (2008). *Den gode samtalen : kunsten å skape dialog*. Oslo: Pax.
- Taylor, C. (2007). *A secular age*. Cambridge, Mass: Belknap Press of Harvard University Press.
- Teslo, A. L. (2006). *Mangfold i faglig veiledning : for helse og sosialarbeidere* (2. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Thidevall, S. (2005). *Folkkyrkans tid: församlingsinstruktionerna berättar*. Ordbruket i samarbete med Stockholms stift och Sensus studieförbund.
- Thorning, M. (1995). Magt – i sygepleiefaglig vejledning. *Klinisk Sygepleje*, 6, 275–282.
- Tveiten, S. (2013). *Veiledning : mer enn ord* (4. utg.). Bergen: Fagbokforl.

SJLT 4 (2017) Å arbeide med verdier i kirken. Etisk refleksjonsveiledning og verdibevissthet i religiøse organisasjoner. (*Working with values in church. Supervision in ethical reflection and value-consciousness in religious organizations*)

- Tønnessen, S., Lillemoen, L., & Gjerberg, E. (2016). Refleksjonsgrupper i etikk: «Pusterom» eller læringsarena? *Etikk i praksis-Nordic Journal of Applied Ethics*, 10(1), 75–90.
- Vråle, G. B. (2015). *Veiledning når det røyner på*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Wæraas, A. (2010). Communicating identity: The use of core value statements in regulative institutions. *Administration & Society*, 42(5), 526–549.
- Aadland, E. (2009). *Kan institusjoner elske? : samtidsessayer om diakonale virksomheter*. Oslo: Akribe.
- Aadland, E., & Askeland, H. (2017). *Verdibevisst ledelse*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Aadland, E., & Skjørshammer, M. (2011). From God to good? Faith-based institutions in the secular society. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 9 (1), 1–19.
doi:DOI: 10.1080/14766086.2012.641099
- Aasen, H. S., Gloppen, S., Magnussen, A.-M., & Nilssen, E. (2014). *Juridification and social citizenship in the welfare state*. Cheltenham: Edward Elgar.

Stephen Sirris (f. 1977) er Ph.D.-stipendiat ved Senter for diakoni og profesjonell praksis ved VID vitenskapelige høyskole, Oslo. Han er tilknyttet masterprogrammet i verdibasert ledelse hvor han også tidligere har arbeidet som høyskolelektor. Sirris er utdannet cand.theol. og cand. musicae og har yrkeserfaring fra menigheter som prest og kantor, og som lærer i praktisk-kirkelig utdanning. Han har en mastergrad i verdibasert ledelse fra Diakonhjemmet høyskole og har skrevet artikler om ledelse i kirken og i diakonale organisasjoner, profesjoner og menighetsutvikling. E-post: stephen.sirris@vid.no